

METODOLOGÍA

PROYECTOS DE GASTO
CORRIENTE DE LA POLICÍA
NACIONAL

2015



Dirección de Planificación - DIRPLAN
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
DIRPLAN-DPG-PGC- VS-001



Contenido

Prólogo.-	3
1.- Modelo de Reestructuración del Estado “Modelo R”.-	4
2.- Antecedentes.-	5
3.- Misión y Visión.-	8
4.- Ejes Estratégicos de Desarrollo.-	10
A. Control de la Violencia desde el ámbito policial.-	12
B. Control de la Delincuencia desde el ámbito policial.-	12
C. Vinculación con la comunidad.-	13
D. Fortalecimiento Institucional.-	13
5.- Objetivos Operativos de las dependencias policiales:	14
6.- La Gestión de Proyectos.-	16
6.1. Definición de Proyecto.-	17
6.2. Características de los proyectos.	18
6.3. Ciclo del Proyecto.-	21
6.4. Características del Ciclo de Vida del Proyecto.-	22
Elaboración de Proyectos de Gasto Corriente	24
7. Anteproyecto - Identificación Del Proyecto.-	24
7.1. DIAGNÓSTICO DE LA DEPENDENCIA POLICIAL (elaboración del F.O.D.A. de la dependencia policial).	25
7.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD EN RELACIÓN AL OBJETIVO OPERATIVO.	28
7.3. Objetivo operativo al que contribuye el proyecto.-	31
7.4. Objetivo de superior nivel al cual está alineado el objetivo operativo.	31
7.5. Eje Estratégico que aporta:	31
7.6 Descripción del Proyecto.-	32
7.7. Beneficios cualitativos del proyecto.-	32
8.- Acta de Constitución del proyecto.-	33
Esquema del Acta de Constitución del Proyecto:	37
9.- Plan del Proyecto	42
Esquema para la elaboración del plan del Proyecto de Gasto Corriente	42
Tipos De Proyectos De Gasto Corriente	50
Matrices complementarias	52
Glosario básico de términos administrativos	55
ANEXOS	58
BIBLIOGRAFIA	58

Prólogo.-

Como insumo para el presente trabajo se utilizó la información del levantamiento de la línea base que tuvo como objetivos:

- a) Localizar evidencias que caractericen a los objetivos del proyecto al inicio de la intervención,
- b) Analizar la dinámica del contexto y de manera especial aquellos factores externos que afectarían al logro de los resultados del proyecto para su posterior seguimiento, y
- c) Evaluar el avance físico y financiero de los proyectos de gasto corriente.
- d) Determinar la situación de partida de los indicadores de resultados e impacto del proyecto, levantando su primer valor mediante técnicas propias de la investigación social.

Así mismo se considera los lineamientos generales que son establecidos para la gestión de los proyectos que corresponden a:

- a) Las unidades institucionales responsables de la construcción y seguimiento de Programas y/o Proyectos cuentan con profesionales capacitados en administración de proyectos.
- b) La institución evalúa periódicamente el avance físico y financiero y administra los riesgos y problemas de los Programas y/o Proyectos
- c) Identificar su contribución con el cumplimiento del PNBV y analizar si las fichas de los proyectos están técnicamente construidos y actualizados, si los resultados planteados son consistentes con las intervenciones de los programas o proyectos, si los hitos reflejan avances reales, si cuentan con línea bases.
- d) El portafolio de proyectos contribuye con los objetivos operativos y estratégicos de la institución.

Con estas consideraciones la Dirección de Planificación desarrolla una metodología que permitirá tomar decisiones eficientes y eficaces a los líderes de los proyectos, mejorará la administración en el ciclo del proyecto y permitirá corregir errores conceptuales acerca de lo que constituye la formulación, planeación, ejecución y desarrollo de un proyecto, potenciando el aprendizaje a través de lecciones aprendidas.

Departamento de Planificación y Gestión-DIRPLAN

1.- Modelo de Reestructuración del Estado “Modelo R”.-

La implementación de la metodología de Proyectos de Gasto Corriente elaborada por la Dirección de Planificación busca la consolidación del Modelo “R” en el componente de Gestión de Planes, Programas y Proyectos de la Institución Policial, cumpliendo lo dispuesto por el Gobierno Nacional para mejorar la Gestión Pública, mediante Registro Oficial No. 599 el Sr. Presidente de la República emite el **MODELO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL** y en su artículo 10 menciona los componentes que integran el **Modelo “R”**:

“Art. 10.- Componentes del Modelo de Reestructuración.- Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización institucional;
- b) Gobierno por resultados;
- c) Gestión de planes, programas y proyectos;**
- d) Gestión de procesos;
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración; y,
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración.”

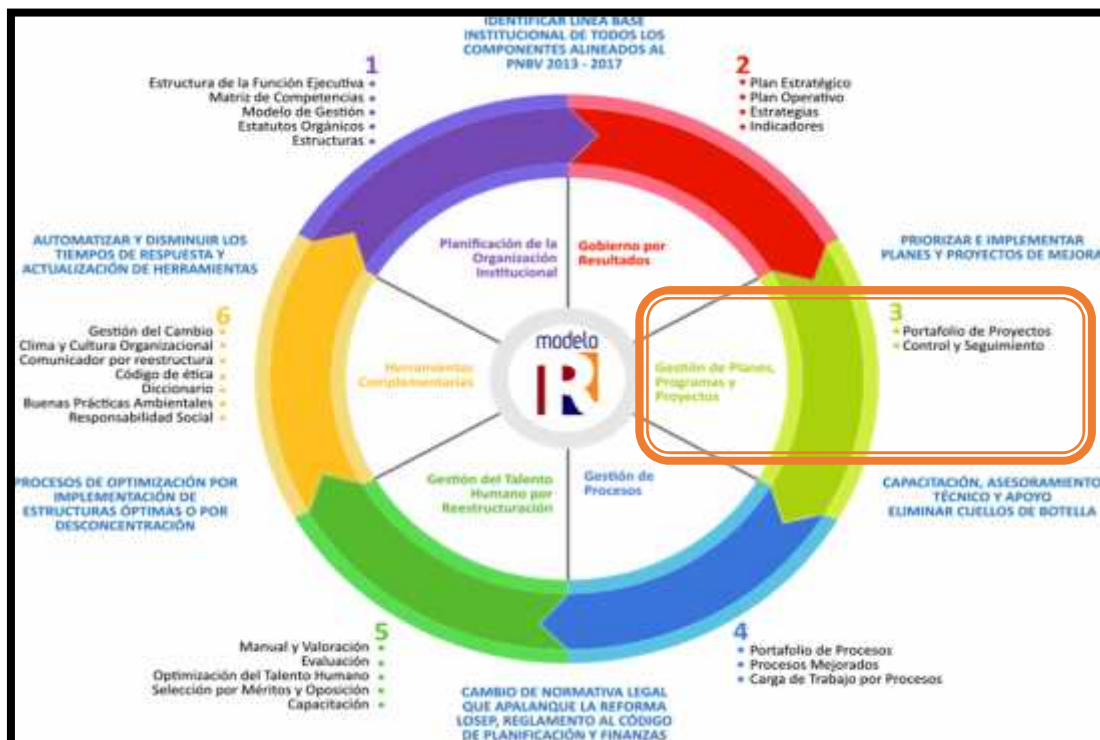


Gráfico 1-Modelo R / Fuente: SNAP

Actualmente el Estado se encuentra impulsando acciones tendientes a consolidar el “Modelo R” en todas las instituciones públicas para luego implementar el Programa Nacional de Excelencia.



Gráfico 2 - Programa Nacional de Excelencia de la Administración Pública / Fuente: SNAP

2.- Antecedentes.-

Como punto de partida en la gestión de proyectos es necesario conocer aspectos muy importantes que influyen en la gestión de la institución, los cuales corresponden a:

- Promulgación del decreto 632 dado en el Palacio Nacional en Quito, 17 de enero del 2011, en la Disposición Transitoria Tercera indica: “Los ingresos, gastos corrientes y de inversión que actualmente ejecuta la Policía Nacional de conformidad con los Artículos 88 y 89 de su Ley Orgánica, pasarán al Presupuesto del Ministerio del Interior y serán destinados, exclusivamente, a las necesidades de la Policía Nacional “; dada esta disposición el Ministerio del Interior asumió la administración y ejecución de los Proyectos de Inversión de la Institución Policial, sin embargo el gasto corriente continúa bajo la administración de la Institución hasta el momento en que se llegue a una desconcentración financiera. Esto implica que los proyectos de gasto corriente son ejecutados y administrados por la Policía Nacional.
- Implementación de Gobierno por Resultados, mediante el Decreto No. 555 dado en Cariamanga, cantón Calvas, provincia de Loja el día 19 de noviembre de 2010, en donde decreta:

Artículo 1.- “Se dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.”

Artículo 2.- “El Proyecto Gobierno por Resultados-GPR, una vez implementado acorde al cronograma establecido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, será de obligatorio cumplimiento.”

Artículo 3.- Será responsabilidad de cada una de las instituciones la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados-GPR...”

Durante el 2011, la Policía Nacional del Ecuador ejecutó el despliegue de la herramienta “Gobierno por Resultados GPR”¹, misma que permite una gestión eficiente de los *planes estratégicos*, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

Actualmente el GPR está desplegado a nivel nacional en los distintos niveles N1 que corresponde al Comando General, N2 a las Direcciones Generales, Inspectoría y Direcciones Nacionales, el N3 que le corresponde a los Comandos Zonales y a las Subdirecciones de la Policía Judicial y el N4 que se encuentran todos los objetivos operativos y por ende los proyectos y proceso.

La metodología GPR establece que por cada objetivo operativo se debe realizar un proyecto, esto con el fin de poder apalancar o impulsar el cumplimiento del objetivo. Este es un punto crucial en establecer si el proyecto está contribuyendo al cumplimiento del objetivo o constituye únicamente por la obligatoriedad de tener un proyecto.

La presente metodología está alineada a la Herramienta GPR, en el tema de proyectos. El levantamiento de la línea base que realizó la Dirección de Planificación en todas las provincias del país, demostró que si bien es cierto los contenidos de las correspondientes celdas se encontraban llenas tanto en el Factor Crítico de Éxito FCE4 y Factor Crítico de Éxito FCE8, al hacer el análisis de cada uno de los ítems; un alto porcentaje de los proyectos habían sido llenados sin que exista un plan elaborado y menos un estudio para formular el proyecto, si no que se llenó las celdas con la información que el administrador de la herramienta disponía, por lo que claramente no eran proyectos.

¹ **Gobierno por Resultados:** e-Strategia Consulting Andes.

Así nos permitimos desarrollar esta metodología alineada a la metodología GPR, en razón de que todos los datos que producen los documentos se utilizan para ingresar la información al ambiente de proyectos en la herramienta GPR mejorando el control y seguimiento y sobre todo se justifica el uso de recursos hacia el objetivo a través de una gestión adecuada del proyecto.

De igual manera se utilizó la experiencia de la administración de proyectos de los funcionarios de la DIRPLAN y los principales conceptos de la gestión de proyectos realizados por empresas especializadas en el tema.



Gráfico 3-Estructura actual del GPR

En el gráfico se muestra los distintos niveles que se encuentra estructurada la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa en la Policía Nacional, la cual se opera a través del despliegue de la herramienta GPR, siendo vital a la hora de decidir acciones, buscar alineamientos y el aporte a los objetivos de superior nivel llegando finalmente al objetivo 6 del Plan Nacional del Buen Vivir.

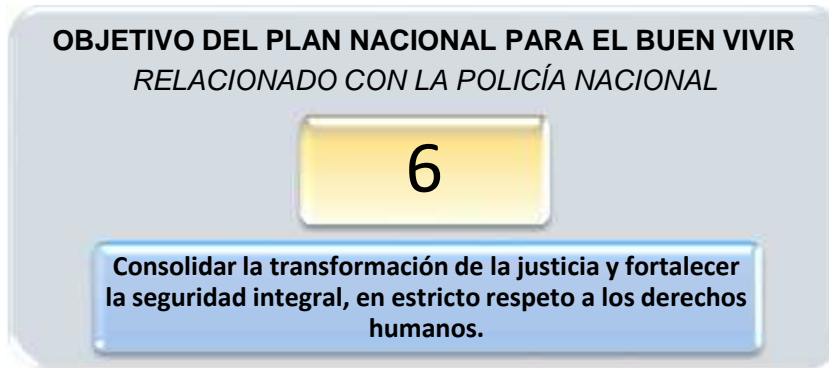


Gráfico 4-Objetivo 6 PNBV / Fuente: Plan Estratégico Operativo GPR-PN

3.- Misión y Visión.-

La Policía Nacional guía sus esfuerzos a través de su misión y visión:



Gráfico 5- Misión de la Policía Nacional / Fuente e-Strategia Consulting Andes-DIRPLAN

Como se puede observar la misión de la Institución es apalancada por las atribuciones las cuales se encuentran descritas en la matriz de competencias y por los procesos que constituye el día a día

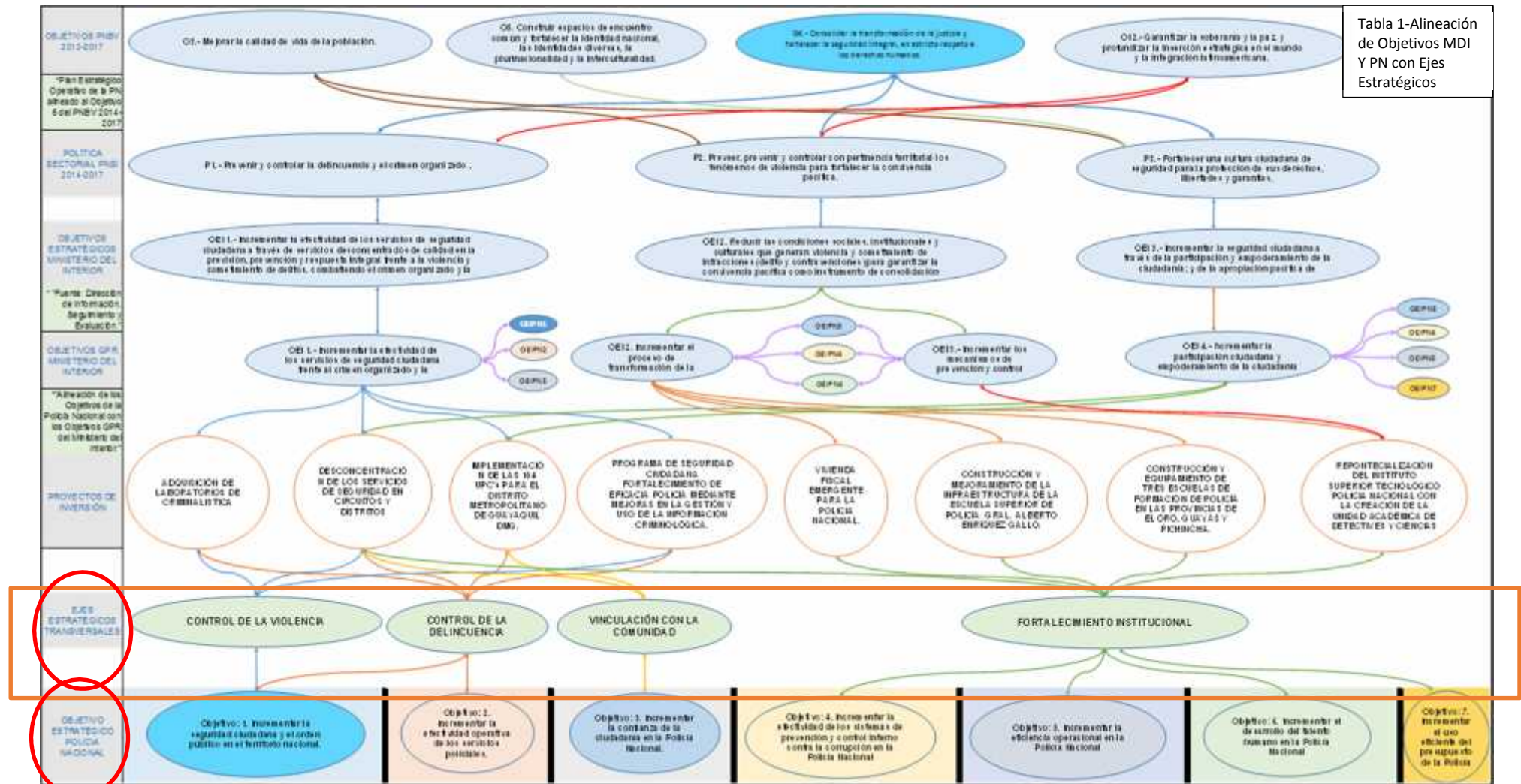


Gráfico 6-Visión de la Policía Nacional / Fuente e-Strategia Consulting Andes-DIRPLAN

.Así entonces la visión está siendo apalancada por los objetivos que tiene la institución en sus distintos niveles y por los proyectos los cuales se ejecutan en el nivel N4 (Operativo), según la metodología GPR.

4.- Ejes Estratégicos de Desarrollo.-

Tabla 1-Alineación de Objetivos MDI Y PN con Ejes Estratégicos



Actualmente la seguridad ciudadana tiene distintos enfoques de prevención del delito ya que la seguridad tiene una visión integral paralela a las acciones de carácter policial que ponen el acento en la multicausalidad y la multidisciplinariedad del fenómeno delictivo; donde convergen ámbitos del orden:

- social,
- económico,
- cultural,
- político,
- jurídico,
- salud, y
- educativo.

Visto así los ejes que se proponen únicamente es el aporte de la Institución policial hacia la seguridad ciudadana.

Al analizar el Plan Estratégico Operativo GPR de la Policía Nacional, su relación directa con el Ministerio del Interior a través de sus objetivos y de los proyectos de inversión que a pesar de que son ejecutados por el Ministerio tienen una incidencia a la Institución Policial, además para potencializar las relaciones estratégicas, se permitió la identificación de los principales Ejes Estratégicos del Desarrollo de la Policía Nacional, estos ejes se constituyen en las líneas maestras de intervención sistemática, para operativizar el Desafío Central de la Institución en concordancia con las propuestas de los Programas y Proyectos de Gasto Corriente, Procesos y Acciones.

Los Ejes Estratégicos permiten viabilizar los éxitos del desarrollo y neutralizar los fracasos a que está expuesto al visualizar la razón de ser de la Institución y poder guiar los esfuerzos para contribuir a la seguridad ciudadana con acciones precisas que tengan un impacto en temas de seguridad.

Los Ejes Estratégicos, definen las grandes líneas de acción que se tiene que desarrollar para lograr el Desafío Central de brindar seguridad y contribuir al Estado “Vivir sin miedo”.

Estos ejes permitirán aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades, sabiendo claramente que todos los esfuerzos desde el nivel inferior están contribuyendo a los objetivos y están alineados a estas líneas maestras que tendrán resultados de impacto.

Señalan los caminos a seguir en cada área estratégica, para responder a las exigencias del entorno y ubicar los campos de acción para fortalecer la seguridad en todos los ámbitos y en todos los niveles.

Por lo tanto a nivel Ministerial permitirá visualizar los Proyectos de Inversión que están aportando a la Institución Policial, los cuales inciden en la gestión de la Institución.

Finalmente los ejes estratégicos permitirán determinar líneas estratégicas de acción en las cuales se enmarcarán los proyectos, procesos, acciones e indicadores para brindar seguridad a la ciudadanía desde el ámbito policial.

Los ejes estratégicos:

A. Control de la Violencia desde el ámbito policial.-

Violencia.- “Acción y efecto de violentar, de aplicar medios violentos a cosas o personas para vencer su resistencia...La violencia puede ser ejercida por una persona sobre otras de modo material o moral; en el primer caso, la expresión equivale a fuerza, y en el segundo, a intimidación. Y con respecto al primero, el empleo de la violencia es lo que configura o califica determinados delitos....”²

Este eje permitirá enfocar los proyectos o acciones relevantes (acciones de gestión) para aportar en la lucha contra la violencia en toda su amplitud.

B. Control de la Delincuencia desde el ámbito policial.-

Delincuencia.- “Jurídicamente puede definirse como conducta humana reprimida por la ley penal. Sociológicamente se trata de un verdadero fenómeno social, manifestado por la comisión de actos no sólo sancionados por ley, sino que, además implican transgresiones de los valores éticos reinantes en la sociedad; se trata de conductas antijurídicas que son a la vez antisociales...A la prevención y represión de la delincuencia están encaminadas las penas y medidas de seguridad contenidas en las leyes penales.”³

Entendiéndose el concepto este eje permitirá observar el comportamiento de la delincuencia y los esfuerzos que la institución ha realizado con el fin de neutralizar el avance en el cometimiento de actos antijurídicos que desencadenan en cualquier tipo de delito.

² Diccionario de Ciencias Jurídicas, CABANELLAS DE TORRES Guillermo, editorial Heliasta S.R.L., 2012

³ Diccionario de Ciencias Jurídicas, CABANELLAS DE TORRES Guillermo, editorial Heliasta S.R.L., 2012

Por lo que los proyectos pueden estructurarse para aportar al control de la delincuencia.

C. Vinculación con la comunidad.-

Este eje de incidencia directa a la participación ciudadana permitirá analizar y retroalimentar los esfuerzos policiales destinados a mejorar las relaciones con la comunidad y su participación hacia la seguridad.

D. Fortalecimiento Institucional.-

Si bien es cierto el fortalecimiento institucional tiene un gran campo en el cual se incluyen todas las acciones que benefician a la gestión de la Institución que incidirán en algún momento en los otros ejes se pretende separar para enfocar y valorar el crecimiento interno institucional.

En este eje estarán todos los proyectos de capacitación, imagen institucional, remodelación, etc.

Las dependencias policiales deben asimilar que los proyectos que realicen deben contribuir al eje al cual necesiten priorizar sus esfuerzos y de igual manera al eje al cual su órgano rector (Direcciones Generales, Inspectoría General y Direcciones Nacionales se encuentran alineados hacia los objetivos estratégicos institucionales:

Ejemplo:

- 1) Los objetivos operativos del Comando Subzonal (N4-GPR) están alineados a las estrategias de los objetivos del Comando Zonal (N3-GPR).
- 2) Los objetivos específicos del Comando Zonal (N3-GPR) aportan a las estrategias de los objetivos de la Dirección General de Operaciones (N2-GPR)
- 3) Los objetivos de la Dirección General de Operaciones (N2-GPR) aportan a las estrategias de los Objetivos Estratégicos de la Policía Nacional.
- 4) Los Ejes Estratégicos están alineados a los Objetivos Estratégicos de la Policía Nacional.

Por lo tanto las unidades N4-GPR de la DGO deberán alinear sus proyectos y acciones relevantes a los cuatro ejes estratégicos.

Nivel N4 - DGO		
EJES INSTITUCIONALES	NUMERO DE	
	PROYECTOS	ACCIONES
1.- Control de la violencia desde el ámbito policial		
2.- Control de la delincuencia desde el ámbito policial		
3.- Vinculación con la ciudadanía		
4.- Fortalecimiento institucional		
TOTAL		

Tabla 2-Cuadro de Control sobre proyectos y acciones

5.- Objetivos Operativos de las dependencias policiales:

Estos objetivos constan en la herramienta GPR, por lo que el primer paso es identificar los objetivos operativos.

Para observar si un proyecto va a contribuir a su consecución, es necesario simular escenarios futuros y la mejor forma de lograrlo es con la participación de los miembros policiales, con experiencia institucional y que hayan laborado en el área donde va a ser ejecutado el proyecto por algún tiempo, lo que les permita tener una visión mejorada del comportamiento de las variables.

Siendo así se deben considerar varios factores, desde fenómenos naturales, estadísticas delincuenciales, relación con las autoridades, entorno económico-social; considerando que las decisiones que se adopten con más información siempre serán mejores.

Estas decisiones deben ser tomadas de un modo donde el razonamiento prime sobre los criterios individuales que puedan tener los miembros policiales que conformen las comisiones iniciales; todo ello enfocado únicamente en el bienestar de los proyectos, este proceso es el valor agregado que pueda coadyuvar al diseño del mismo.

Sugerencias: Formar una comisión inicial integrada por servidores de la unidad de mínimo 5 y no mayor a 10 personas con experiencia en el territorio donde se pretende realizar el proyecto para comenzar a analizar los objetivos operativos y su alineamiento hacia las estrategias de los objetivos de superior nivel.

Sintaxis	(1) Resultado esperado (el «qué») + (2) MEDIANTE + (3) Acciones (el «cómo»)
Ejemplo	(1) Reducir el tiempo de peritaje especializado (2) MEDIANTE (3) <u>la implantación de métodos y tecnologías de clase mundial</u>

Gráfico 7-Estructura Objetivo Operativo / Fuente: e-Strategia Consulting Andes

Por lo tanto si el objetivo operativo está bien planteado contendrá las suficiente amplitud para poder desarrollar proyectos, acciones y vinculará los procesos.

Cada frase que se encuentra después del “MEDIANTE” da la oportunidad para realizar proyectos y acciones de relevancia, por eso es indispensable primero construir un objetivo operativo que pueda brindar oportunidades de mejora y luego estás oportunidades materializarlas a través de proyectos y acciones específicas.



Gráfico 8 / Fuente e-Strategia Consulting Andes-DIRPLAN

6.- La Gestión de Proyectos.-

La gerencia de proyectos hoy por hoy es una disciplina que permite desarrollar cualquier clase de proyectos desde uno sin presupuesto hasta uno de millones de dólares, desde uno de investigación hasta la construcción de una mega-estructura, en razón de la ejecución del ciclo del proyecto.

Podemos considerar de igual manera que nosotros somos gerentes de nuestros proyectos de vida al establecernos un objetivo y realizar todas las actividades necesarias para alcanzarlo.

A inicios de los 70, la sociedad que estudia la gerencia de proyectos comienza a divulgar la disciplina a través de periódicos, conferencias y seminarios, luego aparece en 1969 el PMI (Project Management Institute) cuyos principales objetivos son:

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

Así mismo la APM (Association for Project Management), cuya sede se encuentra en el Reino Unido con similares objetivos de desarrollar mejores prácticas en proyectos. Estos estudios son las guías y cuerpos del conocimiento como PMBOK⁴ y el APMBOK⁵, respectivamente.

Desde entonces existe un gran desarrollo, centros de educación continua, Universidades e Institutos ofrecen dentro de su oferta académica cursos y hasta incluso maestrías que lo único que persiguen es poder evolucionar en la gestión de proyectos y en definitiva llegar al objetivo con una adecuada administración de los recursos económicos y humanos.

Parte de estas transformaciones han producido un impacto en las entidades públicas y privadas. La gestión tiene una nueva concepción hacia la planificación estratégica y hacia el desarrollo de nuevas metodologías de gestión que optimicen el desempeño organizacional. (En la Policía Nacional se encuentran los trabajos de investigación desarrollados por los señores Coroneles previo al ascenso a General).

Así entonces anclados en una cultura se establece una misión que es la razón de ser de la Institución y una visión que es hacia donde se quiere ir. Tanto para la misión como para la visión serán distintos enfoques los que contribuirán para su consecución y su permanencia en el tiempo.

En este sentido, la gestión de los proyectos se torna en una gran herramienta, porque facilita el alineamiento a los objetivos institucionales, la aplicación efectiva de los recursos y la optimización del talento humano al promover constantemente mejoras que pueden y deben ser aprovechadas por los funcionarios policiales.

⁴ Project Management Body of Knowledge, Guía PMBOK del Project Management Institute PMI

⁵ Guía Association for Project Management Body of Knowledge

6.1. Definición de Proyecto.-

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe necesidad que dio origen al proyecto”.⁶

Según Bruce y Langdon (2000) proyecto “son varias actividades con el objetivo de obtener un resultado, dentro de un presupuesto y de un cronograma, además el proyecto debe tener bien definido los plazos de inicio y finalización en los que se realizarán las diversas actividades”

Para Vargas (2003, p.8) proyecto “es un emprendimiento no repetitivo caracterizado por una secuencia clara y lógica de eventos con una fecha de inicio, término, medio y final destinado al cumplimiento de objetivos claros y definidos, el proyecto será conducido por personal dentro de los parámetros definidos de tiempo, costo y recursos y desarrollado con calidad”.

Otra definición dada por Bruzzi (2002, p. 13) es que un proyecto “es un trabajo que se ejecuta una sola vez”.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único y que utiliza recursos en un tiempo determinado”⁷



Gráfico 9-Definición de proyecto / Fuente e-Strategia Consulting Andes

“De acuerdo a la acepción corriente de los términos, por “proyecto” se puede entender la intención de ejecutar una acción para conseguir un determinado objetivo. Según lo anterior, un proyecto es una propuesta de acción cuya ejecución supone la aplicación de recursos para la generación de bienes o servicios, con el propósito de obtener beneficios en el futuro, debiendo maximizar el aprovechamiento de los

⁶ Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición.

⁷ e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V

recursos, que por definición siempre son escasos y de uso opcional."⁸

Según PMI cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo.
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p. ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto seis sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.⁹

Un plan es un conjunto de programas, un programa es utilizado cuando varios proyectos están reunidos en un conjunto de beneficios y estrategias comunes, el objetivo del programa es integrar proyectos que tienen visión, misión y objetivos compartidos.

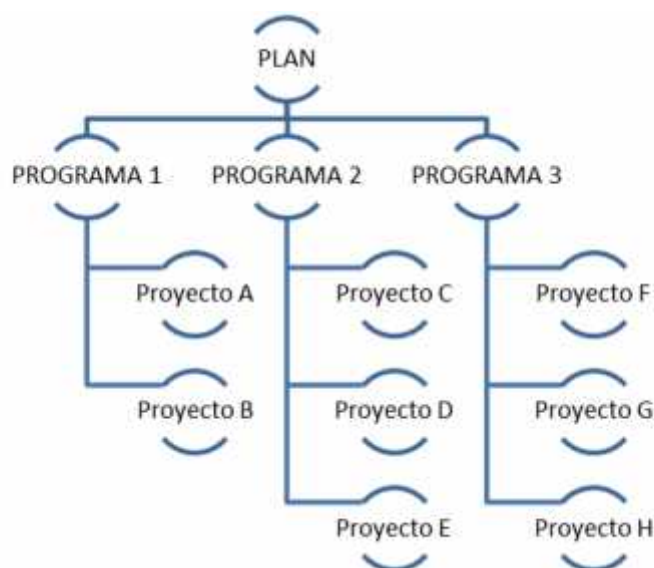


Gráfico 10-Estructura de un Plan

6.2. Características de los proyectos.

- Tiene fechas de inicio y término perfectamente definidas las cuales deben constar tanto en el acta del proyecto como en el plan del proyecto.
- Tienen definidos: su alcance, sus límites presupuestarios, los productos finales, así como una serie de recursos asignados que se van a emplear en el desarrollo del proyecto.

⁸ Marcos Marabolí Barattini, "Formulación y Evaluación de Proyectos".

⁹ PMBOK Quinta Edición.

- c) El trabajo que se genera es de características únicas por lo que se entrega el producto o servicio y finaliza el proyecto.
- d) Son dirigidos de manera directamente proporcional a su tamaño, complejidad e importancia para la institución.
- e) No admiten trabajo de tipo rutinario, por lo que se debe diferenciar entre un proyecto y un proceso o actividad cotidiana de la dependencia.

Un proyecto según el PMBOK contiene 47 procesos ubicados dentro de:

10 “Áreas de Conocimiento”:

- 1) Gestión de la Integración del Proyecto,
- 2) Gestión del Alcance del proyecto,
- 3) Gestión del Tiempo del proyecto,
- 4) Gestión de los Costos del proyecto,
- 5) Gestión de Calidad del proyecto,
- 6) Gestión de Recursos humanos del proyecto,
- 7) Gestión de las Comunicaciones del proyecto,
- 8) Gestión del Riesgos del proyecto,
- 9) Gestión del Adquisiciones Tiempo del proyecto,
- 10) Gestión del Interesados del proyecto.

Considerado necesario para llevar a cabo proyectos exitosos¹⁰

Qué implican las 10 Áreas de Conocimiento del PMBOK?		
Interesados	Quiénes?	Identifica a las personas o grupos cuyos intereses se ven afectados positiva o negativamente
Alcance	Qué?	Identifica y define entregables y gestiona cambios
Calidad	Qué tan bueno?	Define y gestiona estándares de aceptación
Tiempo	Cuándo?	Determina y gestiona el tiempo, sus restricciones lógicas e impuestas y los cambios
Costos	Cuánto?	Define y gestiona el presupuesto, sus restricciones y cambios

¹⁰ TenStep Dirección Exitosa de Proyectos.

Qué implican las 10 Áreas de Conocimiento del PMBOK?		
Riesgos	Qué tan incierto?	Identifica y gestiona las incertidumbres
Recursos Humanos	Quién?	Gestiona a las personas que realizan el trabajo
Adquisiciones (Contratos)	Cómo?	Obtiene compromisos formales e informales
Comunicaciones	Por qué?	Provee de enlaces tanto internos como externos
Integración (Marco general)		Integra todo

Tabla 3-Implicación de los procesos de Proyectos

5 “Grupos de Procesos” para la Dirección

- 1) Grupo de procesos de Iniciación,
- 2) Grupo de procesos de Planificación,
- 3) Grupo de procesos de Ejecución,
- 4) Grupo de procesos de Seguimiento y Control y
- 5) Grupo de procesos de Cierre

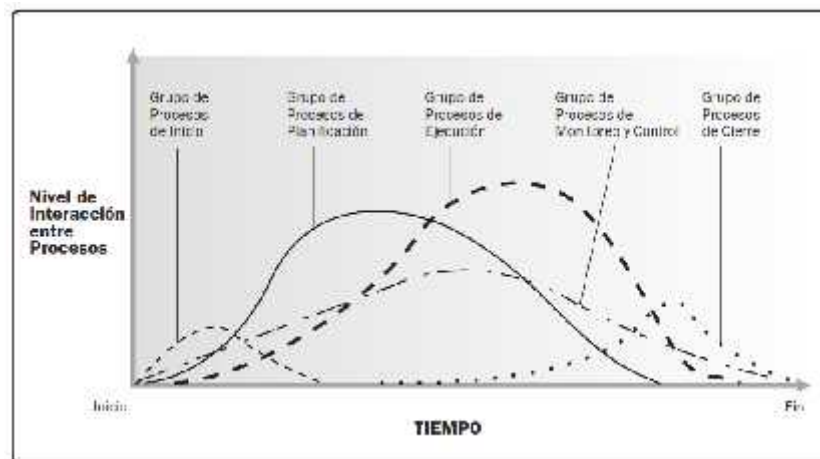


Gráfico 11-Grupos de Procesos interactúan en una fase o proyecto / Fuente: PMBOK – Quinta Edición

6.3. Ciclo del Proyecto.-

Todo proyecto tiene un ciclo de vida, el ciclo de un proyecto es el proceso de transformación de la idea de solución a una problemática. Este ciclo empieza con ideas que se van concretando y plasmando en documentos; por lo tanto, es importante que las actividades que se realicen, se vayan enmarcando de acuerdo a cada una de las fases que se muestran en la tabla. Recordando que estas fases no son iguales a los grupos de procesos que se analizó con anterioridad.

ANTEPROYECTO	1.DEFINICIÓN	2.PLANEACIÓN	3.EJECUCIÓN	4.CIERRE
“Representa un proyecto potencial que aún no está completamente definido. Es aquel que se encuentre en proceso de solicitar presupuesto, para pasar a la fase de definición, es un concepto de solución”	“Clarifica el concepto de solución proporcionando un marco de referencia para planear el proyecto”. Debe incluirse el Acta de Constitución del proyecto.	“Determina Qué, cuándo, quién y cómo. Es un plan que incluye planes de administración de recursos humanos, riesgos, abastecimientos de recursos, especificaciones técnicas, cronograma de trabajo.”	“Produce los entregables esperados. Es la acción de entregables, informes de avance del proyecto, acciones preventivas y correctivas, resolución de problemas, aplicación de cambios al plan, reportes ejecutivos, monitoreo y control de riesgos, preparación para la entrega”	“Es una fase con varias etapas, aceptación de los productos del proyecto, lecciones aprendidas, Disposición de recursos, Cierre administrativo y contractual, Plan de operación y sostenimiento, transferencia de responsabilidad, plan de medición de resultados y beneficios.”

Tabla 4-Fases del Proyecto /
Fuente: e-Strategia Consulting Andes



Gráfico 12-Ciclo de Vida Operativo del Proyecto / Fuente: e-Strategia Consulting Andes

Los estados de un proyecto relativo a las fases según la metodología GPR corresponden a:

Anteproyecto	Definición	Planeación	Ejecución	Cierre	Completado	Congelado	Cancelado
--------------	------------	------------	-----------	--------	------------	-----------	-----------

Hemos considerado que los proyectos que se encuentran en un estado congelado y / o cancelado tienen un impacto en los objetivos operativos, por lo tanto no se considera aporte alguno al cumplimiento del Objetivo Operativo.

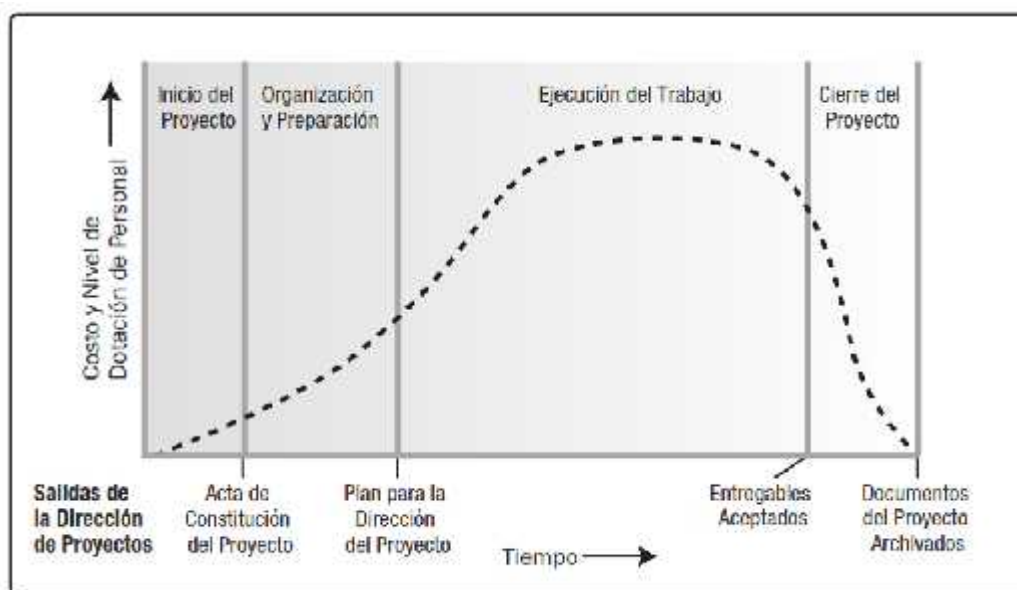


Gráfico 13- Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto / Fuente: PMBOK – Quinta Edición

6.4. Características del Ciclo de Vida del Proyecto.-

Los proyectos varían en tamaño, en complejidad, en asignación de recursos humanos, logísticos y económicos, etc., sin embargo todos los proyectos se sujetan a este modelo de ciclo de vida del proyecto.

Sin embargo existen características comunes y al analizar la gráfica podemos sobresalir que los niveles de costo y dotación del personal son bajos al inicio, alcanza su punto máximo en la fase de ejecución y disminuye para el cierre del proyecto. Esta curva puede variar según el proyecto.

Otra de las características muy importante es que los riesgos y la incertidumbre son mayores en el inicio del proyecto y a medida que se van tomando acciones y concretando decisiones van disminuyendo.

Y la más importante es que el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin, es decir que cualquier cambio tendrá un impacto mayor a medida que el proyecto sigue avanzado porque significa incrementar tiempo y recursos si varía el alcance.

Por ejemplo en un proyecto de Investigación el cual tiene un avance de un 70 % en tiempo, físico y financiero, el momento que se decide nuevos

requerimientos que no estaban planificados significaría que el tiempo ya no se esté a un 70 % si no disminuiría a un 50 %, al igual que disminuiría el avance físico y el costo a su vez subiría en razón de que se deben destinar recursos económicos para hacer frente los nuevos pedidos por lo que en definitiva aumentaría el tiempo y el presupuesto. Por el contrario si se realizan estos mismos requerimientos en etapas iniciales del proyecto se incluirían dentro del plan del proyecto y sería mínimo el impacto que producirían.

Elaboración de Proyectos de Gasto Corriente

7. Anteproyecto - Identificación Del Proyecto.-

Para poder elaborar un proyecto, es requisito definir la problemática de la dependencia policial, la cual se pretende cambiar su estado.

Es un aspecto que debe ser resuelto con especial atención, para evitar que la dependencia policial sacrifique sus recursos, talento humano y en especial no cumpla con sus objetivos estratégicos.

También se debe tener claro que el problema no es la ausencia de la solución por ejemplo:

- Incorrecto: “no hay personal especializado en protección del lugar de los hechos”.
- Correcto: “errores en los procedimientos policiales al llegar al lugar de los hechos”;

Y que tampoco las soluciones son siempre proyectos de infraestructura, siendo importante evitar la práctica de enunciar el problema mediante la proposición de una determinada acción, como por ejemplo: “comprar vehículos” o “construir una U.P.C.”. *Ya que* de esa manera, no se describe realmente cuál es el problema a resolver.

Ejemplo:

- Falta de un paseo para el personal policial → Definición incorrecta
- Altos niveles de stress en el personal policial → Definición correcta

Es necesario que se analice los problemas reales y actuales que tiene cada una de las Dependencias Policiales, para ello está la alternativa de la consecución, formulación y evaluación de un proyecto de gasto corriente.

Los gastos que pueda tener este tipo de proyectos, deben ser incluidos en la Programación Anual de la Planificación (PAP), la cual se consolida todos los años y debe ser presentada según los lineamientos del Ministerio de Finanzas que por lo general es hasta el mes de agosto; es decir, que su ejecución debe ser programada para el año siguiente con los correspondientes.

Sin embargo también se pueden realizar proyectos que aunque no reflejan gasto en efectivo utilizan los recursos disponibles de la unidad, lo importante es justificar el producto o servicio que va a brindar el proyecto cuando esté concluido.

Por consiguiente, antes es preciso elaborar con suficiente dedicación y tiempo, los estudios necesarios para determinar la problemática que afecta el normal desarrollo de las actividades de la dependencia policial o a su vez lo que impide el fortalecimiento institucional.

7.1. DIAGNÓSTICO DE LA DEPENDENCIA POLICIAL (elaboración del F.O.D.A. de la dependencia policial).

El anteproyecto comenzará con una matriz sencilla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas cuyo objetivo es posicionar al equipo de trabajo sobre su realidad y observar sus capacidades y coyunturas.

Se propone utilizar esta herramienta con el fin de profundizar en el conocimiento de la dependencia policial, al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se está dando una entrada en qué áreas se puede mejorar o aprovechar para realizar los proyectos.

Las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, sin embargo dan una entrada por ejemplo para realizar las buenas prácticas policiales en donde se puede aprovechar las oportunidades o nexos con otras Instituciones públicas en beneficio de las políticas de igualdad.

Para esclarecer los conceptos y poder llenar la matriz se puede revisar lo siguiente:

Fortalezas: son las capacidades con que cuenta la dependencia policial. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se desarrollan las actividades, y que permiten obtener ventajas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el territorio, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra las dependencias policiales, incluso pueden ir en contra de su estabilidad.

Ejemplos de las variables que se pueden tomar en cuenta:

De Fortalezas:

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del territorio
- Recursos financieros suficientes
- Buena calidad del servicio.
- Alta movilidad y efectividad en operativos.
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Atención ciudadana efectiva.
- Cualidades del servicio policial que se considera de alto nivel

De Debilidades:

- Equipamiento obsoleto y desactualizado
- Falta de capacitación
- Problemas con el servicio que se brinda
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Horas de esfuerzo excesivas (más de lo humanamente permitido)
- Deficientes habilidades del talento humano
- Procesos no documentados
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

De Oportunidades:

- Regulación legal a favor
- Buenas relaciones con otras instituciones públicas

- Instituciones con competencias adquiridas débiles
- Buenas relaciones con la comunidad
- Necesidad del servicio
- Inexistencia de otras dependencias con similares competencias
- Buenas relaciones con autoridades locales y seccionales.

De Amenazas:

- Territorio con altos índices delictivos
- Conflictos de la comunidad con empresas de la zona
- Regulación legal local desfavorable
- Aumento de instituciones de seguridad en el área.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución, esta toma de decisión se constituyen en un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones.

Al decir diferentes alternativas de solución podemos optar por la realización de un proyecto, a lo cual se enviará la matriz de Ante-proyecto con sus anexos a la Dirección de Planificación para su correspondiente validación, caso contrario se podrá optar por la elaboración de un Plan de Acción el cual será elaborado y ejecutado por la dependencia policial con la aprobación de su máxima autoridad, cabe señalar que este Plan de Acción con sus anexos servirán para el control y seguimiento del Plan Estratégico por lo que está por demás indicar que se debe guardar los archivos correspondientes de respaldo.

“Sin problema no puede existir una solución”.

Los proyectos se realizan para sostener a la Institución en el tiempo y soportar la Misión Constitucional, por lo que van enfocados a tres dimensiones:

- 1.- Solucionar un problema
- 2.- Mejorar un proceso.
- 3.- Aprovechar una oportunidad de mejora o fortalecimiento de la gestión.

Para definir el problema, identificar y priorizar causas raíz del problema y definir la solución existen distintas herramientas, acá se pone a consideración el “Árbol de problemas”:

7.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD EN RELACIÓN AL OBJETIVO OPERATIVO.

Matriz de involucrados.-

Son las partes interesadas en un proyecto, pueden ser personas u organizaciones. Sus intereses pueden ser afectados de acuerdo al resultado de la ejecución y término del proyecto, son también quienes pueden ejercer influencia sobre los objetivos o resultados, de ahí que se requiere identificarlos.

En la gestión de proyectos se debe identificarlos determinando sus necesidades, expectativas e influencias. Ellos pueden ejercer influencia negativa y positiva, es decir pueden beneficiar o perjudicar, ejemplo: un proyecto de creación de la Policía Rural Montada, los ganaderos y agricultores actuarán positivamente en el tema.

Para ello se califica a los involucrados siguiendo las siguientes instrucciones:

CALIFICACIÓN INVOLUCRADOS				
INTENSIDAD	FUERZA	RESULTADO	POSICIÓN POTENCIAL	
Definir la intensidad indica el grado de involucramiento que se tenga con el tema, es la importancia que el involucrado le da a las acciones que se realiza.	Definir la fuerza de acuerdo al involucrado está relacionado con el poder para afectar el tema, es decir, la importancia que el involucrado tiene para la toma de decisiones.	Multiplicación de la intensidad por la fuerza.	Definir la posición indicará cuál es el apoyo u oposición al proyecto o alternativa de proyecto por parte del involucrado.	FAVORECEDORES
				INDIFERENTE
				OPOSITORES
Escala del 1 al 5, siendo 5 el grado mayor o de más importancia.				

Tabla 5-Calificación de Involucrados



Gráfico 14-Mapa de Involucrados.

Como se observa en el gráfico el mapa de involucrados permite visualizar en tamaño y en color a los involucrados del proyecto según sea el tamaño de nuestro proyecto y la influencia que ejerza se puede pensar en desarrollar un plan de gestión de los interesados, por lo que es importante analizar todos los actores que afectarán sea positiva o negativamente a nuestro proyecto.

Árbol de Problemas.-

Un problema es definido como una situación negativa que afecta al cumplimiento de la misión institucional. Es necesario determinar las características generales más relevantes del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean y que se pueden ser importantes en el momento de buscar una solución. Se debe tener claridad sobre el problema planteado.

Se buscará la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas, repercusiones y las condiciones en que se está presentado dicha situación, visibilizando la situación de las mujeres y las brechas de desigualdad de género.

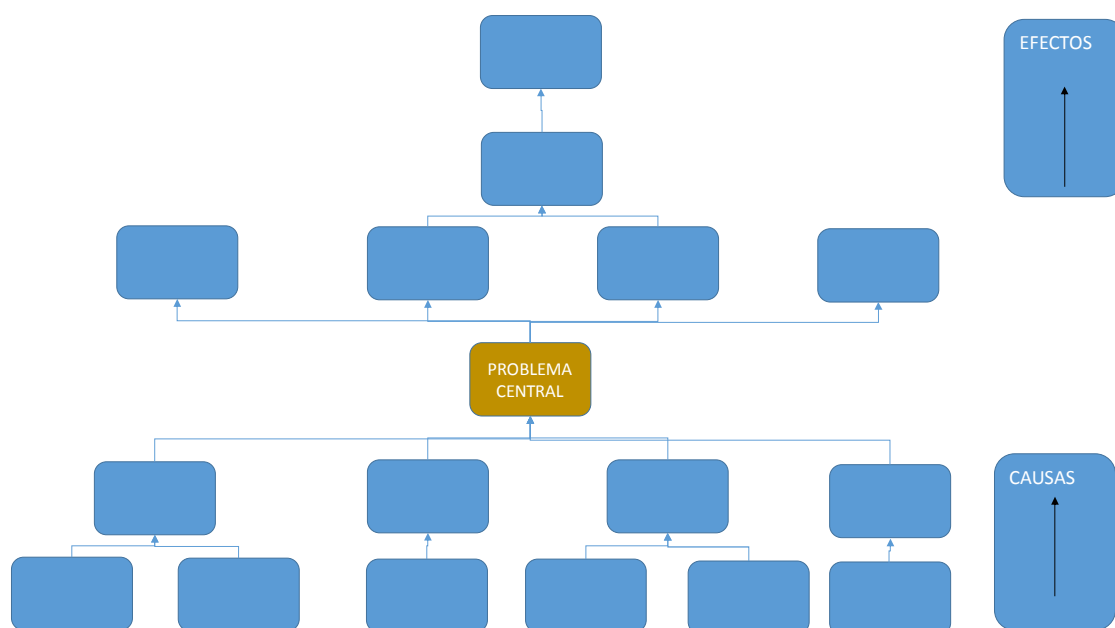


Gráfico 15-Árbol de Problemas

Es importante dar algunos consejos acerca del árbol de problemas para una correcta interpretación:

1. Del objetivo operativo de la dependencia policial se escogerá un tema a trabajar del lado derecho del “MEDIANTE”.
2. Una vez elegido el tema se debe comenzar a buscar todos los problemas que estén afectando o influyendo en el tema central.
3. La manera de interpretar es “CAUSA-EFECTO”, es decir una causa genera un efecto, un problema pequeño más otro generan un problema más grande, un efecto pequeño más otro generan un efecto mayor. De abajo hacia arriba.
4. De esta manera se podrá identificar la problemática que tiene un mayor impacto al tema de estudio.
5. Es muy importante tener presente que el problema no es la ausencia de algo, por ejemplo:
 - a. Falta de interés en el personal policial. (INCORRECTO).
 - b. Personal desmotivado. (CORRECTO).

La falta de interés es un efecto que es producido por otras causas en cambio tener un personal desmotivado que trabaja en tu mismo ambiente si es un problema que si no se soluciona el clima laboral de toda la dependencia podría desmoronarse.
6. Se deberá revisar la redacción de cada uno de los problemas considerando que más adelante estos problemas deberán resolverse.
7. Se debe por lo general encontrar de 3 a 5 problemas grandes medianos para desarrollarlos.

7.3. Objetivo operativo al que contribuye el proyecto.-

Se pone el objetivo operativo que aporta el proyecto.

7.4. Objetivo de superior nivel al cual está alineado el objetivo operativo.

Se pone el objetivo específico correspondiente ya sea del Nivel N-3 o del nivel N2 según sea el caso.

7.5. Eje Estratégico que aporta:

Es muy importante realizar un análisis previo para poder marcar este punto, se debe observar cómo la Dirección que apadrina a sus N4 se encuentra alineado a los objetivos estratégicos y por consiguiente a cada uno de los ejes, es también aconsejable solo escoger uno de los cuatro ejes ya que esto permitirá a la dependencia policial poder desarrollar otros proyectos u otras acciones relevantes para aportar a los ejes que le corresponden.

Ejemplo:

La unidad de Criminalística de la Subzona se encuentra en el nivel N4-GPR, el proyecto que ha decidido realizar aporta a su objetivo operativo, este objetivo operativo a su vez aporta a una o más estrategias de un objetivo específico que en este caso le corresponde al N3-GPR que es la Subdirección Técnico Científica, el objetivo específico de esta Subdirección se alinea a una o más estrategias del objetivo específico de la Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones y por último este objetivo se alinea a una o más estrategias de los Objetivos Estratégicos Institucionales 1, 2, 3 y 6, estos OEI son cruzados por los Ejes Estratégicos como se muestra en la gráfico:

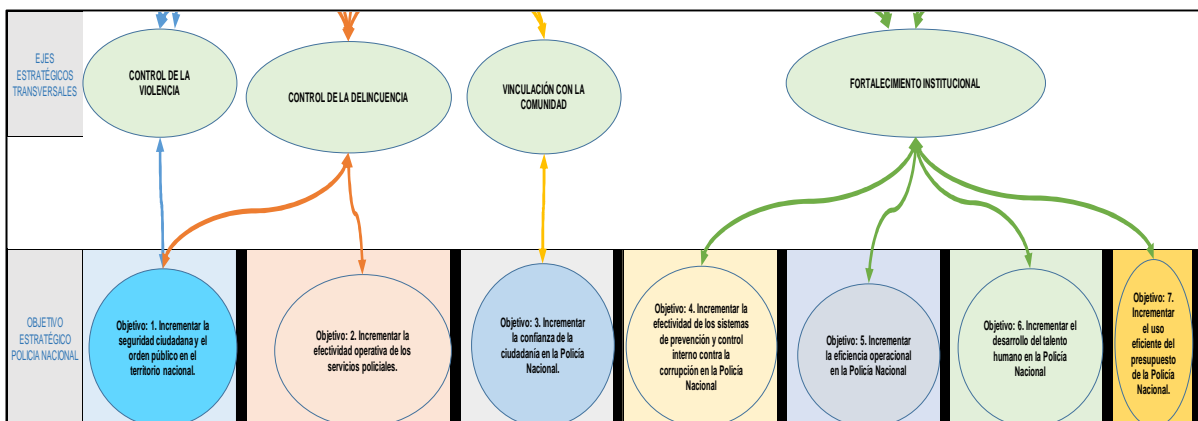


Gráfico 16-Ejes Estratégicos y su alineamiento a los Objetivos Estratégicos de la Policía Nacional.

CONTROL VIOLENCIA		CONTROL DELINCUENCIA		VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD		FORTALECIMIENTO INSITUCIONAL	
-------------------	--	----------------------	--	------------------------------	--	------------------------------	--

Tabla 6-Cuadro indicativo de aporte a los Ejes Estratégicos de la Policía Nacional

7.6 Descripción del Proyecto.-

En este punto se debe completar la información considerando que nuestra idea de realizar un proyecto se puede materializar, es por esta razón que dentro de la herramienta GPR el anteproyecto tiene un peso de 0% porque representa el planteamiento de la idea del proyecto la cual puede o no ser ejecutada.

7.7. Beneficios cualitativos del proyecto.-

Ya con una idea de nuestra solución nos permitirá anotar cómo está la situación actual que en proyectos se conoce como Línea Base y además se anotarán los beneficios esperados.

Como último punto en el anteproyecto se deberán anexar el acta de reunión en donde se demuestra que esta idea de hacer un proyecto fue bien concebida y además se adjuntará cualquier otro documento que justifique esta gestión.

El ante-proyecto deberá ser enviado a la Dirección de Planificación al correo electrónico dirplanproyectos@gmail.com para obtener la validación correspondiente. La Dirección de Planificación verificará que el anteproyecto haya sido construido siguiendo la presente metodología, en donde el único fin que persigue es demostrar que el proyecto aportará al objetivo operativo y por ende a los objetivos de superior nivel.

Es importante señalar que según el proyecto o idea relevante se obtendrá una calificación que será el valor del aporte hacia el Plan Estratégico Operativo GPR de la Policía Nacional, desde este momento podemos observar cual va a ser el comportamiento del proyecto hacia el Plan bajo la siguiente escala en donde se ha establecido el nivel de complejidad y el tamaño de los proyectos.

ESCALAS			
TIPO	ESCALA	VALOR	ALCANCE
PROYECTO DE GASTO CORRIENTE	ALTO	3	Investigación, Readecuación y Mantenimiento, Tecnológicos (desarrollo de softwaRe), Fortalecimiento de la Gestion Operativa, Adquisición de equipos (con componentes: soporte, capacitación, etc.) Mejora de procesos, Proyecto estratégico o crítico en el eje de su competencia organizacional para procesos de apoyo y asesores.
PROYECTO DE GASTO CORRIENTE	MEDIO	2	Salud Ocupacional, Responsabilidad Social, Fortalecimiento de la Gestión Administrativa, Comunicación Institucional, Capacitación Externa, Adquisición de equipos sin componentes, Clima Organizacional, Capacitación Interna con Instructores fuera de la Institución Policial.
PROYECTO DE GASTO CORRIENTE	BAJO	1	Capacitacion Interna con instructores ervidores policiales. Imagen Institucional, Recreación y motivacional, Estudios en temas policiales.
PROYECTO DE GASTO CORRIENTE	NULO	0	En el caso de que el proyecto se encuentre congelado o cancelado
Acciones Relevantes	ALTO	3	Si mejora la gestión de procesos estratégicos y operativos.
Acciones Relevantes	MEDIO	2	Si mejora la gestion de apoyo y administrativo.
Acciones Relevantes	BAJO	1	Si mejora la gestion de actividades y tareas básicas de la unidad.

Tabla 7- Escalas para los Proyectos de Gasto Corriente y las Acciones Relevantes

8.- Acta de Constitución del proyecto.-

Antes de completar el documento del Acta de Constitución del proyecto debemos crear el árbol de objetivos el cual significa transformar los problemas en situaciones propositivas, al transformar los problemas podemos ya visualizar los objetivos que irán a guiar las acciones de los proyectos.

1. El árbol de objetivos representa la situación esperada al resolver el problema.
2. Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
3. **Efectos** se transforman en fines
4. **Causas** se transforman en medios
5. Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos
6. Si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos
7. Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos

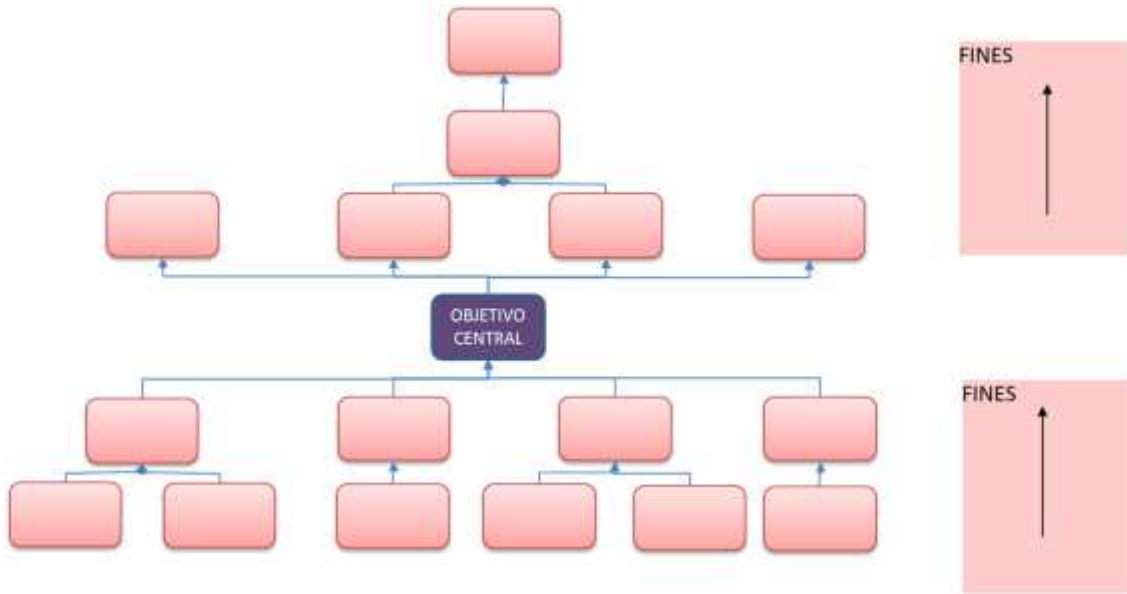


Gráfico 17-Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos nos permite la construcción de la MML - Matriz de Marco Lógico.

Objetivo General o Propósito: Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar, respecto al problema. Es importante tener un solo objetivo general para evitar desviaciones o mal entendidos en el desarrollo del proyecto.

Objetivos Específicos o Componentes: Es la desagregación del objetivo general, corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto.¹¹

Lógica vertical del MML



Gráfico 18 / Fuente Manual de diseño y ejecución de proyectos

¹¹ Manual de Diseño y Ejecución de Proyectos

Con una redacción adecuada se pueden obtener muy buenos objetivos y muy buenas actividades quedando estructura analíticamente de la siguiente manera.

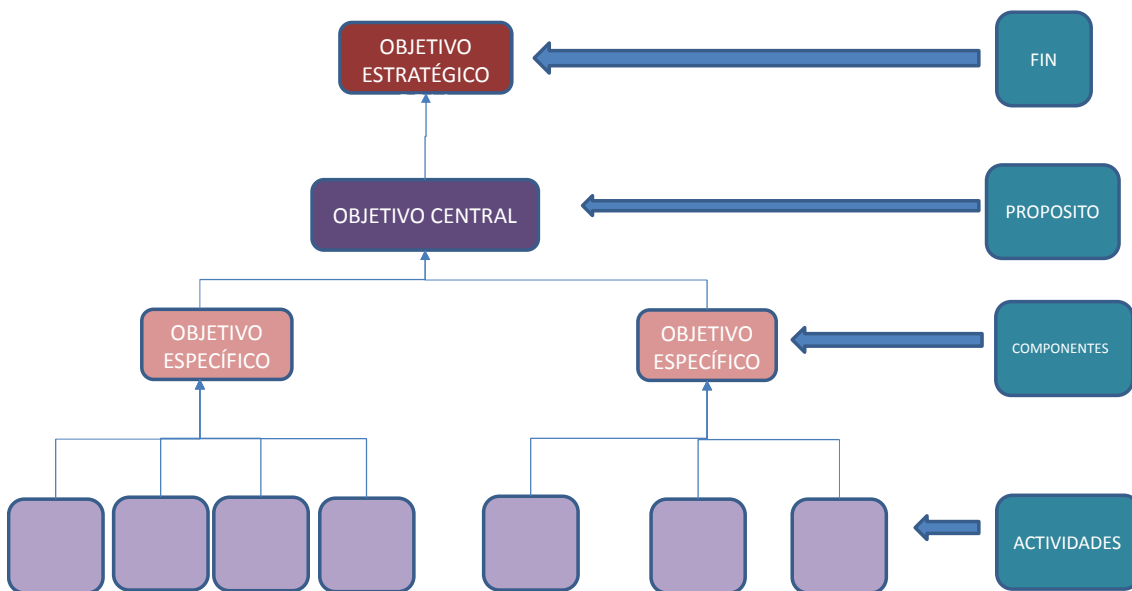


Gráfico 19-Estructura Analítica

El objetivo principal de este documento es reconocer formalmente la existencia del proyecto e identificar al Líder del mismo. La responsabilidad sobre su contenido es de quien actúa como Patrocinador.

Su elaboración es una instancia formal de transferencia de conocimiento entre ambos. Es un documento sintético.

- El Acta de constitución del Proyecto es el documento que autoriza formalmente un proyecto.
- El Acta de constitución del Proyecto confiere al patrocinador del proyecto la autoridad para aplicar recursos de la dependencia policial a las actividades del proyecto.

La aprobación del acta de constitución del proyecto indica el entendimiento del propósito y contenido descrito; por lo tanto, la firma de los funcionarios implica la conformidad, la aceptación y el compromiso en el proyecto, es ahí cuando el Patrocinador y el Líder del Proyecto realizan un compromiso real con el proyecto y por lo tanto conscientes de las funciones que van a desempeñar.

Responsabilidades del Patrocinador Ejecutivo

- a. Reúne el apoyo apropiado para el proyecto y asegura la inversión requerida
- b. Participa en la definición del alcance, producto y beneficios del proyecto
- c. Aprueba el plan del proyecto
- d. Proporciona dirección global y liderazgo para la implementación y ejecución del proyecto
- e. Monitorea el progreso en conjunto con el líder
- f. Protege el proyecto de las influencias externas y cambios
- g. Analiza los resultados del proyecto
- h. Resuelve problemas y conflictos que se extienden más allá del control del líder del proyecto.¹²

Responsabilidades del Líder del Proyecto

- a. Es responsable de que el proyecto termine en tiempo, costo y con la calidad establecida
- b. Elabora el plan del proyecto en conjunto con el equipo de trabajo
- c. Dirige y controla la ejecución del plan del proyecto
- d. Determina y asegura el cumplimiento de la calidad
- e. Controla los cambios al proyecto
- f. Elabora los informes ejecutivos de avance
- g. Da seguimiento al avance físico y presupuestal e inicia las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias
- h. Administra los riesgos del proyecto
- i. Resuelve problemas
- j. Integra lecciones aprendidas¹³

¹² e-Strategia Consulting Andes. Gobierno por Resultados.

¹³ e-Strategia Consulting Andes, Gobierno por Resultados.

Esquema del Acta de Constitución del Proyecto:



1.- Descripción del Proyecto.-

Se debe anotar un breve resumen de lo que trata el proyecto, de que áreas intervendrá para plasmar las soluciones.

2.- Objetivos de Desarrollo.-

En este punto es fundamental justificar el aporte al Objetivo Operativo de la unidad y por ende a los objetivos de superior nivel y a los ejes estratégicos institucionales. Es un error común en el manejo de la Herramienta GPR el alinear los proyectos con un “clic” sin dar lectura siquiera a los objetivos y darnos cuenta si en realidad el proyecto está relacionado con el objetivo, muchos de los

funcionarios policiales al darse cuenta de su objetivo incluso han decidido cambiarlo porque el objetivo era tan disminuido que no les permitía desarrollar proyectos ni acciones que permitan mejorar la gestión de la dependencia policial.

3.- Justificación de los motivos por los que se realiza el Proyecto.

Describir la razón(es) para iniciar el proyecto, específicamente el problema que se pretende resolver con la ejecución del proyecto.

Se debe responder a cuál es la razón por la cual se realiza el proyecto. Este elemento evolucionará hacia la descripción de objetivos

4.- Línea base o situación inicial.

Aunque este punto no ha sido considerado en los proyectos de años anteriores siempre es indispensable saber la situación actual en la que se parte al inicio del proyecto esto permitirá incluso realizar metas y poner indicadores a nuestro proyecto.

5.- Producto y/o servicio que se entregará al concluir el proyecto:

Se describe brevemente el producto o servicio a desarrollar. En caso de ser necesario extenderse, se elaborarán documentos anexos o de referencia.

Se entenderá que un producto es algo tangible, algo físico como una manual de proceso, a su vez un servicio es algo intangible no físico como la atención al cliente.

6.- Objetivos del proyecto:

Objetivo General del Proyecto.- El proyecto tiene un objetivo general propio, no debe confundirse con los objetivos operativos del GPR.

Objetivos Específicos del Proyecto.- En el plan se denominarán Componentes y se deberán realizar hitos para cumplir cada uno de los mismos. De ahí la importancia de realizar la metodología para formular objetivos, un error común encontrado en la Policía Nacional es que se consideraba literatura la realización de estos objetivos cuando en proyectos son los componentes que deberán cumplirse para ejecutar el proyecto.

7.- Fechas

La fecha del proyecto de gasto corriente debe estar comprendida dentro del año fiscal, por lo que se aconseja que tenga una duración máxima de 12

meses, en el caso de que el proyecto dure más tiempo es aconsejable dividirlo en fases en especial por el uso del presupuesto.

Fecha de inicio del Proyecto: (Comienza el momento que se realiza el anteproyecto)

Fecha tentativa de finalización del Proyecto: (Cuando se ha realizado el informe de cierre del proyecto)

8.- Beneficios cualitativos con el desarrollo del proyecto.- Netamente la apreciación de en qué beneficiará el proyecto cuando termine la ejecución del mismo

9.- Tipo de beneficiario:

Interno: Usuarios policiales

Externo: Usuarios externos

10.- Restricciones

Las restricciones identifican limitaciones al proyecto que deben ser tomadas en cuenta para su desarrollo, describe cualquier restricción del proyecto impuesta en área tales como calendario, presupuesto, recursos, productos a ser reutilizados, tecnología a emplear, productos a adquirir. Listas las restricciones del proyecto basados en el conocimiento actual.

Son las limitaciones impuestas para el desarrollo del proyecto en cada uno de los campos descritos, esto tiene una relación directa con la ficha del proyecto que debe ser ingresada en la herramienta GPR – Factor Crítico de Éxito 4.

Límites al

TIEMPO:

COSTO:

ALCANCE:

RESULTADOS:

11.- Riesgos identificados del proyecto

Los riesgos son las situaciones identificadas como negativas que podrían afectar al proyecto, en la herramienta GPR se realiza una calificación del impacto de los riesgos y se debe realizar un plan para la gestión de los riesgos.

De igual manera los riesgos pueden aparecer en cualquier momento del proyecto, por lo que es vital identificarlos y gestionarlos para evitar, prevenir o mitigar, transferir

Un riesgo es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo o positivo en los objetivos del proyecto. Este evento al ocurrir en el futuro puede tener un impacto a lo menos en uno de los hitos o productos del proyecto, en donde el mayor impacto ocurrirá en sus fases finales.

12.- Supuestos

Situaciones positivas esperadas en el proyecto que merecen ser tomadas en cuenta.

Los supuestos refieren a factores que a los efectos de la planificación se consideran ciertos sin tener un indicio de que ello fuera a ocurrir, puede ser relacionado a tecnología, recursos, expectativas, alcance.

Es la situación ideal por ejemplo: Se contará con la asignación presupuestaria a tiempo.

13.- Equipo de Trabajo

Nombre y nivel de autoridad del patrocinador ejecutivo, director de proyecto y otros miembros identificados a la fecha.

14.- Requisitos para la aprobación del proyecto:

Trata de los requisitos que deben cumplirse para que el proyecto cumpla su objetivo, es el alcance del proyecto es decir los límites que se han impuesto para el desarrollo del mismo.

Por ejemplo el alcance de un proyecto de capacitación a colegios de la ciudad es de capacitar a los estudiantes de 10 colegios del nivel primero de bachillerato.

15.- Hitos

Se describe el nombre de las fases, los hitos y principales entregables, en el caso de que dicha información esté disponible al inicio del proyecto. Esta información puede ser cambiada o modificada cuando se realice el plan del proyecto con una información más estudiada.

16.- Costo

Es la suma de los costos de cada una de las actividades/hitos que son necesarios para la ejecución del proyecto.

17.- Referencia Financiera. Se puede adjuntar proformas para tener una idea más real del costo del proyecto.

18.- Firmas de responsabilidad.

19.- Historial de revisiones.

En el caso de que se realicen cambios al acta, caso contrario solo una versión, identifica cambios al documento.

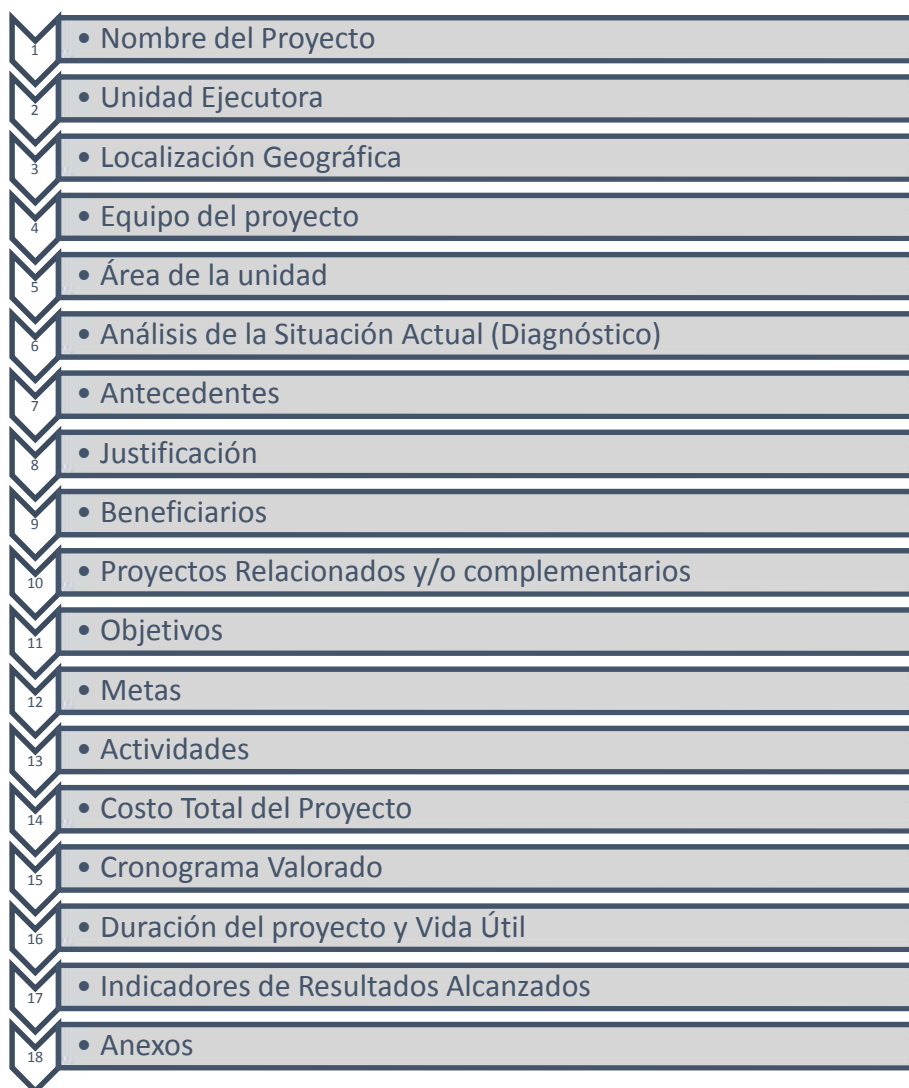
Por ejemplo:

El acta debe ser elaborada por el líder del proyecto, cuando es presentada al patrocinador puede haber cambios, siendo así sería la versión 2 del acta.

9.- Plan del Proyecto

Una vez realizada el Acta de Constitución del Proyecto el líder tiene toda la facultada para con su equipo de trabajo realizar el plan del proyecto con utilizando la información del Acta.

Esquema para la elaboración del plan del Proyecto de Gasto Corriente



1. Nombre del proyecto

Identificar en pocas palabras, de acuerdo con su naturaleza (problema / necesidad), el nombre del proyecto.

Corresponde al proceso o acción a realizarse, debe responder a la pregunta ¿Qué va a hacer? Por ejemplo: adecuación, mejoramiento, implementación, renovación, etc.

El objeto de la acción, responderá a la pregunta ¿Sobre qué? Por ejemplo: Procesos de la Dirección de Policía Judicial, Investigaciones en la Unidad de Antinarcoóticos, etc.

2. Unidad Ejecutora

Indicar el nombre de la entidad policial responsable directa de la ejecución del proyecto, la cual se encargará de asignar el talento humano y demás recursos para la óptima realización del proyecto.

Ejemplo:

La Jefatura Provincial de la DINAPEN del Oro.

3. Equipo del Proyecto.-

Todo proyecto incluirá como mínimo 2 personas en el equipo del proyecto, que pueden ser: El líder técnico, Especialistas/Analistas/Usuarios, Coordinador Logístico, Coordinador Administrativo.

En el equipo del proyecto se identifica el rol y el nombre, recordando que a través del Acta de Constitución del Proyecto el Patrocinador ha autorizado a los funcionarios que pasen a colaborar en el equipo del proyecto.



Gráfico 20-Equipo del Proyecto /
Fuente: e – Strategia Consulting Andes

4. Área de la Unidad.-

Determinar el (los) proceso (s) en donde el proyecto entregará un producto (departamentos que conforman la dependencia policial).

Ejemplo:

- Gestión de Cambio

- TIC's
- Procesos
- Proyectos
- Información Estratégica

Nota: Si el área del proyecto es diferente a las enunciadas, se puede incluir una nueva en el caso de así requerirlo.

5. Localización geográfica.-

Definir el sitio exacto en donde se ejecutará el proyecto, identificando su alcance de acuerdo a la menor unidad administrativa del país, en lo posible georeferenciada: parroquia, cantón, provincia. En GPR representa la Localidad de Impacto.

Ejemplo.-

La cobertura de este proyecto es a nivel nacional ya que se implementará en todas las provincias.

La oficina matriz se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en el Distrito Metropolitano de Quito, avenida Shirys y Río Coca, en el Edificio JADE.

La cobertura de este proyecto será a nivel nacional.

La oficina matriz se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en el Distrito Metropolitano de Quito, Av. Amazonas y calle Japón, en el Edificio de la Comandancia General de Policía, 8° Piso, Dirección General de Operaciones de la Policía Nacional.

6. Análisis de la Situación Actual.-

Descripción de la realidad existente en la zona determinada, problemas o necesidades o ser resueltas

Ejemplo:

Este proyecto se encuentra dirigido a los servidores policiales en servicio activo, consiste en las detecciones tempranas de problemas tanto psicológicas, psiquiátricas y de adicciones, para evaluar si el servidor es propenso a tener alguna patología que puedan afectar tanto su integridad física, mental, la de su familia y allegados

7. Antecedentes.-

Se debe incluir todos los aspectos y circunstancias que motivaron la identificación y preparación del proyecto.

Debe contener información referente a ciertos indicadores cualitativos y cuantitativos (estadísticas) que ayuden a su comprensión.

8. *Justificación.-*

Presentar los correspondientes justificativos para la ejecución de los recursos necesarios para la ejecución, considerando lo siguiente:

La correspondencia del proyecto con los objetivos, políticas y metas contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo.

En qué medida el proyecto contribuirá a solucionar las necesidades identificadas en el área o zona de acción del proyecto.

En este punto, se debería indicar el beneficio del proyecto para contrarrestar el problema planteado y la forma como se deberá proceder. Todo esto relacionado con los objetivos, metas y planes institucionales.

La entidad debe presentar correspondientes justificativos para conseguir los recursos necesarios para la ejecución.

Ejemplo:

Los Robos a Domicilio, evidencian un decremento del 25,44% entre los años 2013 y 2014.

“Es la correspondencia del porqué de la creación del proyecto, en ayuda a los objetivos operativos”

9. *Beneficiarios.-*

Este punto se refiere a los beneficiarios de la ejecución del proyecto, que tiene que ver con el área dónde se desarrolla el proyecto y su impacto y pueden ser: Población o personal policial que conforma el sector, comando o unidad de análisis.

Ejemplo:

Directos.-

El total de Servidores Policiales en servicio activo que asciende aproximadamente a 44.700.

La institución Policial en la mejora de su imagen ante la sociedad.

Indirectos.-

El total de la ciudadanía ecuatoriana que asciende a 14'483.449 personas según el censo de población del 2010 del INEC.

10. Proyectos relacionados y/o complementarios

Indicar brevemente los proyectos que se encuentran vinculados.

Ejemplo:

La Institución Policial no tiene Proyectos Relacionados.

La institución Policial cuenta con el proyecto "Creación del Centro Holístico Terapéutico de la Policía Nacional"

Como se puede verificar en los ejemplos se puede o no tener un proyecto relacionado o complementario, si se tiene un proyecto de estos se lo explica en un resumen de preferencia no mayor a una página.

11. Objetivos.-

Se Identifica los Objetivos tanto el General y Específicos; los cuales deben comenzar en verbo infinitivo y responder las preguntas: QUE?

COMO? PARA QUE?

Ejemplo:

Realizar la valoración psicológica y establecimiento de línea base, al personal policial a nivel nacional, con la finalidad de establecer problemas psicológicos, psiquiátricos y de adicciones, en busca de salvaguardar la salud mental de los servidores policiales.

Se debe tomar en cuenta que el Objetivo General es uno solo y este engloba cual es el propósito del proyecto.

Los objetivos específicos se recomienda que no sean más de 3 ó 4 puesto que en los siguientes pasos en la elaboración de proyectos estos se convierten en componentes de las matrices en financiamiento y actividades.

12. Metas.-

Detallar la magnitud o nivel específico de los productos, efectos o impacto que se prevé alcanzar, y precisar su medida.

Lo aconsejable es poner una meta por cada componente es decir por cada objetivo específico.

Ejemplo:

Al 19 de agosto del 2014, estará legalizada la figura de las BAC

Hasta el 21 de Noviembre del 2014, se habrá emitido el 100% de los resultados de las evaluaciones psicológicas, psiquiátricas y de adicciones del personal policial.

Se debe colocar la fecha en la que se cumplirá con la meta puesto que esto nos ayudará a fabricar nuestros indicadores.

13. Actividades.-

Identificar con precisión todas las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar cada una de las metas que persigue el proyecto.

En la metodología GPR aparece la palabra “**Hito**” es una tarea o actividad, que simboliza el haber conseguido un logro importante en el proyecto. Es un logro o entregable verificable en el transcurso del proyecto.

En nuestro plan se debe considerar la metodología GPR y por lo tanto se debe configurar de la siguiente manera:

- FASE: Hito redactado en participio pasado.

Ejemplo:

- DEFINICIÓN: DEFINICIÓN: Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto.

Ejemplo:

Invitación a los involucrados para la definición de la estructura por procesos y las atribuciones y responsabilidades realizada.

Análisis de la Situación Actual y elaboración del proyecto administrativo.

Las actividades van concatenadas a cada objetivo específico puesto que cada objetivo se convierte en un componente.

14. Costo total del proyecto.-

En función de cada una de las actividades del proyecto, señalar sus fuentes de financiamiento:

En el caso que el proyecto requiera financiamiento, se procederá a valorarlo en función de cada una de las actividades del proyecto, incluyendo el valor requerido.

Ejemplo: El costo de USD. 7.600,00 se lo deberá reflejar en la siguiente tabla de Presupuesto.

Componentes / Rubros	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (dólares)		TOTAL
	Externas	Internas	
	Cooperación	Fiscales	
Componente 1			
Actividad 1.1			
Actividad 1.2			
TOTAL			

1. *Cronograma Valorado de actividades.-*

Se desarrolla la matriz de ejecución, de manera secuencial, en función del tiempo de vida del proyecto.

Identificando las actividades que conforman el proyecto, presentar un cuadro de ejecución de manera secuencial, en función del tiempo (meses, años).

ACTIVIDAD	PROGRAMACION VALORADA (dólares)				TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Actividad 1.1					
Actividad 1.2					
Actividad 1.3					
TOTAL					

2. *Duración del Proyecto y vida útil.-*

Indicar el tiempo de duración de la ejecución del proyecto, el mismo que estará en relación con el cronograma de actividades, definiendo la vida útil del proyecto en un año para el proceso de evaluación. En GPR está relacionado con la Fecha de Inicio y Fecha de Fin.

Ejemplo:

La duración del proyecto será de 9 meses para la implementación de las BAC en las Zonas antes mencionadas, el trabajo comenzara en agosto del año

2014, y para a finales de mayo del 2015, se contara ya con estas Brigadas en pleno funcionamiento.

3. Indicadores.-

Se debe señalar las variables cuya medición permitirán medir los resultados.

Para los indicadores es preferible utilizar una matriz donde se coloca el nombre del indicador, la descripción, la fórmula del indicador y la meta a la cual se encuentra concatenado.

Ejemplo:

No. Indicador	NOMBRE	DESCRIPCION	FORMULA	META
1	Profesionales de salud mental capacitados	Este indicador permite identificar cuantos profesionales de salud mental fueron capacitados contra los que se requiere para cumplir el objetivo específico.	Profesionales de salud mental capacitados reales / Profesionales de salud mental capacitados planificados	Hasta el 08 de agosto del 2014, se contará con el 100% de los profesionales de Salud Mental capacitados sobre el proceso de evaluación
2	Test realizados.	Este indicador nos brinda una idea clara del porcentaje de test que se realizó durante el proyecto.	Test realizados / Test planificados a realizar	Hasta el 31 de Octubre del 2014, se habrá realizado el test al 100% de servidores policiales.
3	Resultados emitidos	Este indicador indica el porcentaje de resultados entregados de la evaluación realizada a todos los servidores policiales.	% de emisión de resultados de la evaluación / Total de evaluaciones realizadas.	Hasta el 21 de Noviembre del 2014, se habrá emitido el 100% de los resultados de las evaluaciones psicológicas, psiquiátricas y de adicciones del personal policial.

4. Anexos.-

En este punto se debe agregar toda la documentación que se considere necesaria y corresponda en un inicio al proyecto.

Gasto Corriente

Los tipos de proyectos de gasto corriente que utilizan presupuesto, existen muchos otros que se importante es que desde su formulación estén orientados a aportar a los objetivos institucionales a estratégicos.

PROYECTO	ITEM PRESUPUESTARIO
Personal Policial (temática variada el personal de la a sus compañeros)	530803.- Combustibles y Lubricantes 530812.- Materiales Didácticos 530801.- Alimentos y Bebidas 530301.- Pasajes al Interior 530303.-Viáticos y Subsistencias en el Interior. 530502.- Edificios Locales y Residencias 530504.- Maquinaria y Equipos
Personal Humano de cada dependencia policial de capacitación (temática variada, el personal de la recibe capacitación externa)	530603.- Servicio de Capacitación
Temática policial a la comunidad	530502.- Edificios, Locales y Residencias 530503.- Mobiliarios 530703.- Arrendamiento Equipos Informáticos
Instalaciones y bienes muebles	530403.-Mobiliarios 530402.-Edificios, Locales y Residencias
Reparaciones y readecuaciones	530417.- Infraestructura
Proyectos en la gestión	530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones
Proyectos para temas especializados en seguridad e	530701.- Desarrollo de Sistemas Informáticos

9	<p>Proyectos de índole Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Asignación de Servicio Policial - Evaluación del Desempeño del Personal - Escuelas Juveniles o Educación en Colegios - Mejora en los Procedimientos Policiales 	<p>530701.-Desarrollo de Sistemas Informáticos 530207.- Difusión Información y Publicidad 530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones</p>
10	Creación de nuevas estructuras orgánicas policiales o modificaciones de las actuales. (cuando se contrate a profesionales para este fin, o para la socialización del mismo)	<p>530601.- Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada 530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones</p>
11	Proyectos Administrativos de creación de manuales policiales, Planificaciones Operativas de las diferentes unidades (socializar)	530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones
12	Diseño e implementación de Procesos Policiales	<p>530701.- Desarrollo de Sistemas Informáticos 530207.- Difusión Información y Publicidad 530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones</p>
13	Referentes al Plan Anticorrupción (ej: buzón de denuncias)	530204.- Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones
14	Motivación y recreación al personal policial	Este proyecto no debe constar en la PAP con presupuesto del estado, si se lo realiza sin financiamiento si puede ir en la Matriz
15	Estudios en determinados temas	530605.- Estudio y Diseño de Proyectos
16	Contratar un profesional para un trabajo determinado en un tiempo (contratar un psicólogo educativo para análisis profesiográfico para determinar si los aspirantes están alineados a la Institución policial de acuerdo a sus intereses y aptitudes).	530601.- Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada

Matrices complementarias

Con una correcta formulación del proyecto dependerá mucho del líder y su equipo de trabajo que puedan materializar toda la planificación.

Ninguna planificación es rígida y menos la de proyectos, aunque la herramienta GPR nos permite establecer un nivel de ceremonia, poner parámetros para que cierta información y específicamente en proyectos que no pueda ser modificada ni por el usuario de GPR, ni por el líder del proyecto, actualmente la institución maneja un nivel de ceremonia 0, lo que quiere decir que al ingresar la información al GPR en cualquier momento esta puede ser cambiada, por ejemplo el usuario puede borrar hitos, cambiar fechas, borrar riesgos, cambiar las fechas en los riesgos, borrar problemas, cambiar fechas en los problemas, etc..



Gráfico 22-¿Por qué fracasan los Proyectos? /

Fuente: e – Strategia Consulting Andes

Estas pueden ser causa para que un proyecto fracase, cada una de ellas debe ser tratada con la seriedad del caso y con el tratamiento adecuado, es por eso que se pone a consideración las siguientes matrices de informes que deben ser utilizadas para reforzar la gestión del líder del proyecto:

➤ Informe de control de cambios.-

Toda planificación es flexible y es sujeta a cambios por diferentes factores, en proyectos tener un control de cambios significa una actividad paralela al desarrollo del proyecto que responde a eventos que surgen del mismo, sea por requerimientos del líder del proyecto, por el patrocinador del

proyecto, disposiciones superiores o por mejoras o correcciones detectadas por el mismo equipo del proyecto. Por lo tanto desde hoy será nuestra principal herramienta cuando tenemos que modificar alguno de los aspectos que constan en la matriz y que estos sean justificados y puestos en conocimiento del Patrocinador del proyecto.

Esta matriz debe ser llenada cuando el líder del proyecto se ve obligado a modificar aspectos del proyecto, lo valioso de esta matriz es que los cambios quedan registrados y aprobados por el Patrocinador del Proyecto, es por eso que hemos sugerido que el Patrocinador Ejecutivo nombre un Patrocinador del Proyecto con el fin de que haya un vínculo más directo hacia el líder.

La matriz está diseñada para registrar cambios en el alcance, costo, tiempo, hitos, fechas de hitos.

➤ Plan de gestión de riesgos.-

A través de esta matriz el líder del proyecto podrá organizar su plan para afrontar los riesgos, recordando que se debe hacer un plan por cada riesgo ya que su tratamiento es independiente así como su calificación.

Recordando que los riesgos pueden identificarse en cualquier momento del proyecto y deben ser gestionados a través de un plan de gestión de riesgos donde se anotará los datos informativos del riesgo y todas las actividades para gestionarlo.

Se anotan las actividades, instrucciones, el cronograma, los recursos y luego de lo cual se califica cada acción ponderándola con un peso ya que existirán acciones más relevantes que otras y por último un acápite para el monitoreo de cumplimiento.

Esta matriz permite medir el tiempo y el avance del plan de gestión de riesgos el cual debe ser ejecutado por el Líder del proyecto.

➤ Plan de gestión de problemas.-

Al igual que los riesgos, los problemas deben gestionarse de acuerdo a su urgencia e impacto por lo que se debe organizar las actividades para afrontar los problemas que se dieron en la realización del proyecto. Se anotan las actividades, instrucciones, el cronograma, los recursos y luego de lo cual se califica cada acción ponderándola con un peso ya que existirán acciones más relevantes que otras y por último un acápite para el monitoreo de cumplimiento.

Esta matriz permite medir el tiempo y el avance del plan de gestión de problemas el cual debe ser ejecutado por el Líder del proyecto.

➤ Informe de cierre de proyectos.-

Esta matriz es muy importante en razón de que estandariza cómo los líderes de proyectos deben cerrarlos, además se deben incluir las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto las cuales si o si debe conocer el patrocinador del proyecto para que identifique aspectos que no deban repetirse en el futuro, por eso hemos volvemos a insistir que exista un patrocinador del proyecto, el cual debe ser delegado por el patrocinador ejecutivo para que exista una comunicación continua y real acerca de los temas del proyecto.

En el informe de cierre del proyecto deben constar inicialmente los datos de la ficha del proyecto, luego un resumen de el tiempo de ejecución, los costos, beneficiarios, línea base del proyecto, componentes e hitos, riesgos, los principales problemas o limitaciones y las lecciones aprendidas.

➤ Matriz de Relevancia del líder del Proyecto.-

Es importante tener en cuenta que en la institución policial los líderes de los proyectos como cualquier funcionario o funcionaria policial somos sujetos a cambios y traslados por lo cual estamos obligados a dar cumplimiento a los pases y trasladarnos a otra plaza para cumplir otro servicio que puede ser en la misma área o en diferente; por lo tanto el momento que estamos inmersos en estas disposiciones administrativas debemos realizar una acta de entrega-recepción del proyecto para que su ejecución continúe.

En el acta se transfiere los documentos del proyecto y se imprimirá un resorte a la fecha del relevo con el fin de que el líder entrante continúe con el proyecto. Esta acta debe ser validada por el patrocinador del proyecto.

Glosario básico de términos administrativos

MISIÓN.- Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Es la formulación de la razón de existir de una empresa indicando a dónde quiere llegar en un momento determinado.

VISIÓN.- Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Es el rumbo, la dirección, la cadena o el logro que une en las empresas el presente con el futuro; es el horizonte que orienta y dirige el camino que debe seguir la empresa.

OBJETIVO.- Es una situación deseada que una empresa u organización intenta alcanzar o mantener en un tiempo determinado con la utilización del mínimo de recursos y en condiciones que se pueda medir o cuantificar sus resultados.

META.- Es la llegada, el fin de algo; es el punto definido en el tiempo y en el espacio de una organización al que se dirigen los deseos o acciones de una empresa y que puede estar contenido en un objetivo, debe ser mensurable, es decir que se puedan cuantificar o medir sus resultados.

EFFECTIVIDAD.-Grado de eficiencia y eficacia con la que se realiza una acción, en la empresa.

EFICACIA.- Relación entre la magnitud de los objetivos y las metas previstos en los programas y presupuestos con las realizaciones o resultados alcanzados.

EFICIENCIA.- Relación entre el trabajo útil desarrollado por un trabajador y el esfuerzo y tiempo empleados en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Es un esfuerzo de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización y el bienestar de todos sus miembros.

PRODUCTIVIDAD.- Es la relación entre el producto y los insumos utilizados; es decir la relación entre los resultados alcanzados y los recursos consumidos; o, lo que equivale a decir, la relación existente entre la eficacia y la eficiencia.

ESTRATEGIA.- Es el medio o medios que se utilizan para alcanzar los objetivos, metas y la misma misión de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN.- Son las tareas, acciones que debe realizar cada unidad, área o trabajador para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, evaluación o seguimiento.

ORGANIZACIÓN.- Es el conjunto de elementos que se orientan a la consecución de una misión común, previamente definida.

Es el ordenamiento de los recursos de una empresa o ente económico, o de algo, hasta definir el cómo se hace cada cosa o lo que se llama elaboración de manuales administrativos.

FUNCIÓN.- Sistema constituido por todas las actividades dirigidas a la consecución de un mismo fin u objetivo fundamental o misión.

ACTIVIDAD.- Conjunto de procesos relacionados entre sí, dentro de una determinada función.

PROCESOS.- Sucesión completa de operaciones, divisibles normalmente en varias etapas o fases dentro de una misma actividad, y dirigidas a la consecución de un resultado específico.

FASE.- Serie de operaciones ligadas entre sí, dentro de un determinado proceso, y que constituye una parte definida del mismo. En los procesos rutinarios cada fase puede aparecer integrada por varios ciclos de trabajo.

CICLO.- Secuencia de operaciones o de elementos, realizados en un orden preestablecido, cuya ejecución recomienza al terminar el último de ellos.

OPERACIÓN.- Fracción de trabajo que requiere el empleo de un mismo instrumento normalmente designa una agrupación de elementos.

ELEMENTO.- Acto integrado por uno o varios movimientos elementales o micro-elementos. En ocasiones se utilizan como sinónimos los términos elementos y operaciones básicas.

MOVIMIENTO ELEMENTAL.- La partícula más simple de trabajo humano susceptible de ser considerada aisladamente. El movimiento elemental (therblig), por definición es indivisible.

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.- Conjunto de decisiones que sin estar dentro de una política gubernamental sobre Administración Pública, dan como resultado ampliación o reducción del sector público y/o modificaciones o mejoras en el funcionamiento de una institución o sector en particular.

REFORMA ADMINISTRATIVA.- Conjunto de decisiones y acciones programadas que se orientan a transformar el funcionamiento de la Administración Pública mediante el mejor uso de los recursos administrativos existentes para que su capacidad responda al volumen exigencias que sobre ella pesa en términos de funciones, atribuciones y responsabilidades.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO.- Proceso dinámico y continuo en el cual la administración pública promueve y rige su propia transformación, mediante la integración de los recursos humanos, políticos, económicos y sociales, y de la adaptación de las estructuras, procesos y procedimientos a los objetivos del desarrollo integral.

DESARROLLO INTEGRAL.- Proceso intencional de responsabilidad del Estado que tiene por objetivo la transformación de una realidad determinada y cuya finalidad es el mejoramiento de la condición humana para lo cual fija objetivos, escoge medios, moviliza recursos y ejecuta acciones en los campos económico, social, cultural y político.

ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO.- Conjunto de estructuras, sistemas, procesos, procedimientos, relaciones e interrelaciones, en el ámbito de un esquema de valores cuyas características principales son la efectividad, la sistematización, la prevención, la honestidad, y la mística, en función de objetivos claramente determinados, y cuya finalidad es acelerar el proceso de desarrollo integral.

POLÍTICA ADMINISTRATIVA.- Manifestación del poder público que establece directrices para la acción en un campo determinado de la Administración Pública.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.- Sistema fundamentado en el poder público cuyo objetivo es la producción de bienes, la prestación de servicios y la expedición de regulaciones.

ADMINISTRACIÓN PRIVADA.- Sistema fundamentado en la riqueza de particulares cuyo objetivo está orientado a la producción de bienes, la prestación de servicios en forma general.

ENTIDAD PÚBLICA.- Toda organización perteneciente al sector público.

ENTIDAD PRIVADA.- Toda empresa u organización que se pertenece al sector privado.

ENFOQUE SOCIO-ADMINISTRATIVO.- Manera de analizar una situación determinada, basada sobre el conocimiento de la realidad social, por medio de la investigación científica.

FDGS 2007-06-07 (Universidad Central del Ecuador)

ANEXOS

A la presente metodología se anexan todas las matrices que están involucradas en la Gestión de Proyectos que pueden ser utilizadas libremente por los líderes y el equipo del proyecto, como única norma se establece que no pueden ser alteradas ni modificadas, cualquier intención de ello deberá solicitarse a la Dirección de Planificación para que a través del Comité de Calidad se proceda a autorizar una versión subsiguiente.

BIBLIOGRAFIA

- Traducción de los módulos I, II, III de Proyectos: ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA BRASIL; Postgrado Especialista em Gestão de Política de Segurança Pública, 2010-2011.
- Metodología Gobierno por Resultados desarrollada por e-Strategia Consulting Los Andes, empresa ecuatoriana.
- Metodología TenStep para la Dirección Exitosa de Proyectos, desarrollado por Ten Step.
- Project Management body of knowledge, Quinta Edición; Elaborado por el Project Management Institute.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.- SENPALDES.
- Plan de Desarrollo, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
- Plan Estratégico Operativo GPR 2013-2017 de la Policía Nacional.
- Metodología de evaluación del Plan Estratégico Operativo GPR elaborado por la Dirección de Planificación de la Policía Nacional.